



Máster Universitario en Dirección de Marketing
(Empresas turísticas)

Curso Académico 2018-19

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Plan de Marketing de una Pyme. Produque S.A.

Autor: Alejandro Dimas Gerez Moreno

Tutora: Rosa Patricia Martínez García De Leaniz

(Octubre 2019)

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	4
Abstract.....	5
1. Introducción	6
2. Plan de Marketing	9
2.1. Misión, visión y valores de empresa.....	9
3. Análisis externo de la empresa.....	10
3.1 Delimitación del mercado de referencia	10
3.2 Análisis Macro-entorno	11
3.2.1 Económico.....	11
3.2.2 Político	12
3.2.3 Socio cultural.....	13
3.2.4 Medioambiental.....	15
3.2.5 Demográfico.....	15
3.3 Análisis del micro-entorno.....	18
3.3.1 Competencia.....	19
3.3.2 Clientes.....	19
3.3.3 Intermediarios y proveedores	20
4. Análisis interno de la empresa	20
4.1 Recursos y capacidades de la empresa.....	20
4.2 Organización empresarial	22
4.3 Análisis DAFO	23
4.3.1 Cruces de DAFO	23
5. Objetivos	25
5.1 Objetivos cuantitativos	25
5.2 Objetivos cualitativos	25
6. Estrategias	25
6.1 Generales	25
6.1.1 Estrategia de cartera	25
6.1.2 Estrategia de segmentación	26
6.1.3 Estrategia de posicionamiento.....	26
6.1.4 Estrategia de Fidelización	27
6.2 Funcionales	27
6.2.1 Estrategias de producto	27

6.2.2 Estrategia de precios.....	27
6.2.3 Estrategia de comunicación.....	28
7. Planes de acción	28
7.1 Acciones de producto.....	28
7.2 Acciones de precio.....	29
7.3 Acciones de comunicación	29
7.4 Rentabilidad estimada.....	40
7.5 Plan de seguimiento	41
8. Conclusiones	42
9. Bibliografía.....	43

Resumen

El presente proyecto trata de aunar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del master, en forma de plan de marketing para una PYME (Produque S.A.). Se elaborará dicho plan para una pequeña promotora inmobiliaria con el fin de aumentar sus beneficios a corto y medio plazo.

Produque es una empresa que tiene dos líneas principales de negocio, una primera parte inmobiliaria, línea principal del negocio y para lo que se creó, en la que actúa como una promotora tradicional y por otra es socio fundador y gestor del centro clínico médico de Mompia (CCM). Para llegar a elaborar dicho plan tendremos en cuenta factores generales del entorno, así como específicos de cada uno de los sectores (Promotoras y medicina) en los que opera. Para realizar este estudio se utilizarán diferentes herramientas como el DAFO, la matriz de Abell, entre otras.

Se actuará especialmente en el área de la comunicación con el cliente tanto de manera directa como a través de medios tanto tradicionales como de último orden (Internet 2.0) buscando feedback y que nuestros clientes sean los que dicten la evolución que debe seguir la empresa, que decisiones tomar y de qué manera. Por tanto, se usará un enfoque de marketing relacional.

En otros aspectos se promoverá el marketing interno y la formación de los empleados. Dado que en este aspecto la empresa tiene un enfoque muy tradicional se promoverá la actualización del mismo hacia las tendencias actuales.

Para ello se dictarán unas acciones a llevar a cabo con un calendario que marcará el timing de estas. También se elaborarán las estimaciones de beneficios y unos planes de control para poder ajustar el plan de marketing a las circunstancias en caso de no llegar a los resultados establecidos para cada periodo de tiempo.

Estas acciones buscan dar a conocer la empresa a un público mayor del actual. Promocionar las nuevas obras y aumentar la notoriedad de la empresa en la región cántabra donde lleva a cabo el 90% de su actividad.

Abstract

The present project tries to combine and put into practice the knowledge acquired throughout the master, in the form of a marketing plan for an SME (Small and medium-sized enterprise), Produque S.A. This plan will be developed for a small real estate developer in order to increase its profits in the short and medium term.

Produque is a company that has two main lines of business, on the one hand the real estate agency in which it acts as a traditional promoter and on the other, it is founding partner and manager of the medical clinic of Mompia (CCM). In order to elaborate this plan, we will take into account general factors of the environment as well as specific of each one of the sectors (Promotoras and medicine) in which it operates. To perform this study, we use different tools such as SWOT, Porter's 5 forces.

We will be active in the area of communication with the customer both directly and through both traditional and last-minute (Internet 2.0) means seeking feedback and that our clients are the ones who dictate the evolution that the company must follow, What decisions to take and how. Therefore, a relational marketing approach will be used.

In other aspects, internal marketing and employee training will be promoted, as well as an attempt to project a better image of the company by carrying out CSR actions.

To do this, actions will be dictated to be carried out with a calendar that will mark the timing of these. Profit estimates and control plans will also be developed in order to adjust the marketing plan to the circumstances in case of failure to achieve the results established for each period of time.

These actions seek to publicize the company to a larger audience than the current one. Promote new works and increase the notoriety of the company in the Cantabrian region where it carries out 90% of its activity.

1. Introducción

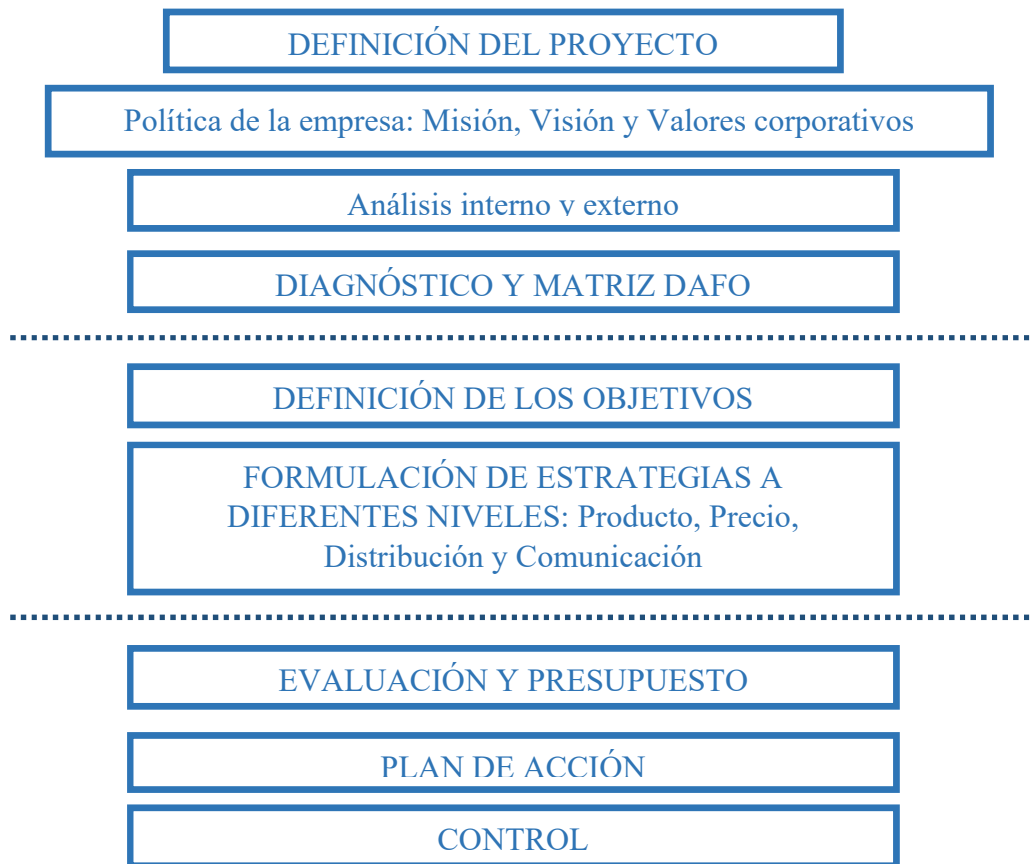
El *objetivo* del presente documento es realizar un Plan de Marketing para una PYME. La empresa analizada es Produque S.A., cuya actividad principal es la promoción inmobiliaria. Su función principal es la de compra de terrenos y edificios en mal estado para la construcción de nuevas edificaciones, no rehabilitan edificios. El sector no es desconocido para la empresa que lleva dieciocho años en activo y menos para su gerente D. Adolfo Díaz Parra con más de treinta años de experiencia, no obstante, a consecuencia de la situación económica de hace unos años se encuentra en una fase en la que está empezando a salir del estancamiento que acusaba donde era difícil conseguir fuentes de financiación, especialmente para el sector inmobiliario.



Figura 1.1. Web de Produque S.A. Fuente: www.produque.com

En cuanto a la *metodología* a utilizar en el trabajo, será la metodología analítica sintética típica de un plan de marketing en la práctica. La estructura del plan consta de una primera parte de análisis de la situación donde se estudian tanto el entorno interno como el externo de la empresa, lo que permitirá observar las circunstancias que afectan de forma directa o indirecta a la empresa. A continuación, en base a los resultados obtenidos en el análisis, se realiza una valoración y un diagnóstico de la situación global de la empresa. A continuación, teniendo en cuenta todo lo anterior se establecerán y se fijarán los objetivos del plan de marketing para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. En la siguiente parte del plan se fijarán las estrategias y las acciones concretas que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos especificados anteriormente. Y, por último, habrá un plan de seguimiento y control para saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos.

Figura 1.2. Proceso de elaboración del Plan de Marketing.



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Gallego (1990).

La elaboración de un plan de Marketing proporciona una serie de ventajas para las empresas que lo implementan e impone una disciplina interna para su cumplimiento, un método para la definición de objetivos y la determinación del programa de acción, y establece una secuencia de ejecución que contribuye a la minimización de los errores.

Entre las *ventajas* que proporciona la elaboración de un Plan de Marketing se encuentran las siguientes (Álvarez, 1988):

- Se analizarán los puntos fuertes y débiles, que deberán explotarse o corregirse, respectivamente.
- La innovación, necesaria para el futuro crecimiento, surge como consecuencia de la planificación.
- Los recursos pueden utilizarse con mayor eficacia, debido a que se coordinan las operaciones para lograr el objetivo.
- Se fijan plazos para el cumplimiento de las tareas o funciones.
- Se genera una organización más eficiente cuando se asignan responsabilidades.
- El presupuesto resulta realista, ya que es evaluado antes de efectuar las inversiones.

- Se realizan correcciones cuando se detectan las desviaciones del plan. Se despejan incertidumbres y se detectan errores o desviaciones cuando el plan es monitorizado.
- La planificación alienta a una mayor participación en todos los niveles operativos.
- Aplicando controles pueden reducirse los costes.
- Los planos formales coadyuvan a la obtención o el mantenimiento de fuentes de financiación.
- La toma de decisiones se realiza en términos de impactos probables en el plan.

El Plan de Marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando en su redacción. Es conveniente que todo el equipo humano de la organización se sienta vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha y posterior cumplimiento.

2. Plan de Marketing

2.1. Misión, visión y valores de empresa

Tal y como aparece descrito en la propia web de la empresa, Produque S.A., cada una de las promociones inmobiliarias son llevadas a cabo con materiales de primera calidad y profesionales de primer nivel que aseguran la fiabilidad y durabilidad de todos los proyectos. En este sentido, todas las viviendas están diseñadas y orientadas a la plena satisfacción de los clientes, ofreciendo siempre diferentes tipologías y distribuciones en función de las necesidades de las diferentes familias.

A partir de aquí es preciso definir los conceptos de *misión*, *visión* y *valores* ya que son fundamentales para el buen desarrollo de una empresa.

En primer lugar, la *misión* hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para su existencia. La misión de la empresa Produque S.A. se resume en:

Satisfacer las necesidades de los clientes con un alto grado de calidad en cada uno de sus productos.

En segundo lugar, la *visión* tiene que definir de forma concisa la situación futura que desea lograr la organización; tiene que ser una situación susceptible de ser alcanzada. La visión de Produque S.A. se concreta en:

Lograr reconocimiento como una empresa que ofrece productos de gran calidad a sus clientes, así como crear una gran relación con sus proveedores y trabajadores.

Por último, los valores corporativos son aquellos elementos de la cultura empresarial que se consideran imprescindibles en una organización y que cumplen todos los miembros de la de la misma en todos sus ámbitos. Los valores de Produque S.A. se sintetizan en:

Rentabilidad económica, calidad en todos sus productos, respeto al medio ambiente, orientación al cliente, trabajo en equipo y ética profesional.

3. Análisis externo de la empresa

3.1 Delimitación del mercado de referencia

La diferencia entre mercado y mercado de referencia radica en que mientras el primero es el conjunto total de consumidores que conforman la demanda de un producto o servicio, el segundo es la intersección de un servicio o producto sustitutivo que satisface las demandas concretas de un grupo de potenciales compradores.

Una de las formas más utilizadas para delimitar el mercado de referencia es la matriz de Abell. Dividiendo este mercado en funciones, compradores y tecnologías lo representa de la siguiente manera:

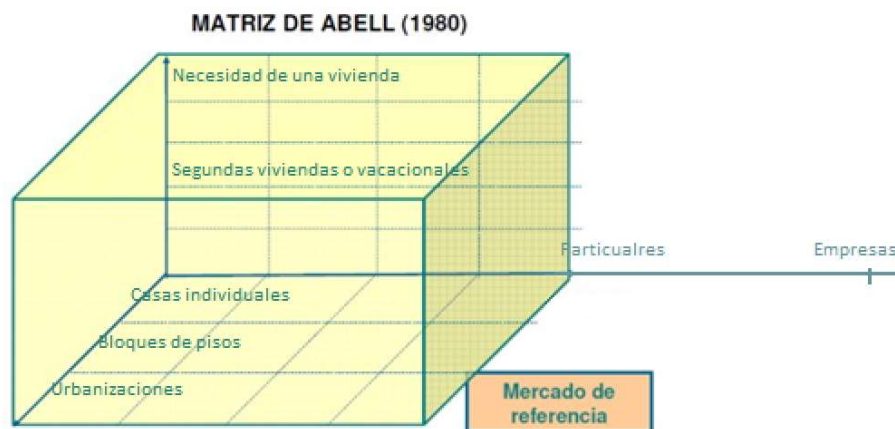


Figura 3.1 Matriz de Abell. Fuente: propia

Los compradores serían el público objetivo de nuestra empresa, a quien dirigirnos, en el caso de las promotoras inmobiliarias quedaría dividido entre empresas (edificios de oficinas) y particulares (Edificios residenciales o vacacionales). Esta empresa se enfoca principalmente en los particulares. Más específicamente en personas de edad media con unos ingresos superiores a la renta media del país y que buscan una vivienda de nueva construcción tanto

Las funciones representan los beneficios que obtiene un cliente de la empresa, el beneficio básico es la de la obtención de una vivienda para residir, pero queda complementada con servicios complementarios como pueden ser la piscina, garaje, pista de pádel, pista de tenis, áreas verdes y una larga variedad de posibilidades.... Podemos dividir las funciones en dos apartados, en las cuales Produque está presente: primera vivienda (necesidad básica del ser humano) y segundas viviendas o vacacionales.

Por último, las tecnologías son las maneras que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto a la parte inmobiliaria podríamos dividirlo según la tipología de construcciones (Urbanizaciones de pisos, chalets, casas individuales y demás edificaciones).

3.2 Análisis Macro-entorno

Este análisis se ha vuelto de obligada realización, ya que con el paso de los años ya no se concibe estudiar una empresa sin el entorno que la rodea ya que afecta directamente a los resultados de esta, más aun en los últimos tiempos en la que el entorno cada vez es más violento. Aquí cabría destacar el término VUCA, que expresa perfectamente la realidad del entorno de cualquier empresa hoy en día, esta sigla la conforman las iniciales de las palabras que mejor definen estos tiempos y son: Volátil, Incierto (Uncertainty en Inglés), Complejo y Ambiguo, que se encuentra en constante movimiento (nuevas tendencias, nuevos consumidores, cambio de cliente potencial, recuperación de antiguas tendencias,...).

Según el informe elaborado por expertos, las tendencias que gobernarán en un futuro no muy lejano son entre otras:

- Los servicios tecnológicos completos, esto se traduce en la necesidad de implementar la domotica en las viviendas, la posibilidad de poder manejar aspectos de tu casa desde una app en el móvil, por ejemplo poner la calefacción o aire acondicionado antes de llegar a casa para encontrarla en la temperatura ideal sin necesidad de que este todo el día encendido.
- La era mindful, es decir despreocuparnos de ciertas cosas y que se realicen de forma automática, posibilidad de visitar las diferentes promociones y viviendas dentro de cada promoción en un entorno de realidad virtual (o lo que es lo mismo sustituir las visitas físicas con la “pérdida de tiempo” que ello conlleva en desplazamientos o complejidades de coordinar agendas entre comprador y vendedor).
- Envejecer mucho pero bien, en este sentido las promociones lejos del estrés de la ciudad y los pisos ubicados en villas costeras tranquilas y lejos de la contaminación, es decir ubicaciones que hagan mejorar nuestra calidad de vida.
- Normalización de los trabajadores por cuenta propia, como el informe apunta la mitad de los trabajadores “Freelancers” tienen entre 26 y 35. Sumado a el cada vez más creciente estilo de vida single (gente sin pareja que vive sola). Hacen que la casa pueda formar parte del trabajo con una parte de esta destinada a ser oficina o despacho.

3.2.1 Económico

Revisando los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), encontramos que la economía del país ha crecido un 0,5% intertrimestral durante el segundo trimestre del año. Este dato es menor al de los últimos dos trimestres y está por debajo de lo esperado por expertos. Esta bajada inesperada es debida a la demanda interna del país, la cual se ha estancado, mientras que no es más baja debido a la exterior, que se sigue dinamizando.

El principal motor de este aumento es la de venta de bienes y cabe destacar la bajada de la aportación del sector turístico cuyos servicios han bajado un 2,2% intertrimetral.

Pasando en concreto a las tendencias del sector inmobiliario el pasado 2018 confirmó la recuperación del sector siendo de hecho el mejor de los últimos años en cuanto a inversiones en este sector, esta tendencia se ha ido aumentando en gran medida por la recuperación de la economía global y el descenso continuo de la tasa de paro. Aumentaron en 2018 tanto la demanda como los precios de las viviendas, cerrándose 2018 como el año con mayor inversión de los últimos 15 años.

Según las estimaciones de los expertos la demanda de viviendas residenciales será cercano a 580.000 en el 2019. Además del aumento de la demanda prevén también un aumento medio del metro cuadrado de alrededor de un 4 o 5%, el cual podría ser incluso mayor en el caso de las ciudades más grandes como Madrid o Barcelona.

Otro de los grandes factores que esté haciendo que este sector vuelva a crecer a este ritmo es porque se está convirtiendo en de las mejores opciones de inversión a largo plazo tanto para empresas como para particulares ya que no requiere de un gran conocimiento empresarial o un “alto” nivel de inversión.

Esto último también hace que los principales actores que existían hasta ahora (Inversores oportunistas atraídos por la caída de precios y una rentabilidad media-alta) se diluyan entre una mayor variedad conformada por fondos de pensiones, inversores inmobiliarios tradicionales (ya sean públicos o privados y aseguradoras entre otros).

En cuanto a la evolución del precio de la vivienda se prevé que no aumente de manera desmedida como en la anterior época conocida como la burbuja inmobiliaria, debido en principalmente a que el aumento de la demanda no es lo suficientemente alta como para ello y que una gran parte de los inmuebles en venta pertenecen a los bancos, los cuales dan salida con precios inferiores al potencial de venta de que esos pisos tienen. Esto tiene que ver con que el banco necesita inversiones que le den rentabilidad constante y un piso no es lo ideal para esto.

3.2.2 Político

En los últimos años la incertidumbre sobre el estado de bienestar ha crecido de manera exponencial. La irrupción de nuevos partidos ligados a tendencias más radicales de las que estaba acostumbrada la población, los partidos ligados a unas posturas más de centro se están viendo superados por los nuevos actores del panorama político. Se crea la necesidad de pactar entre dos o más partidos que tienen un peso relevante en el pacto, antes los pactos eran con partidos minoritarios para llegar a los escaños mínimos para la aprobación del presidente o incluso se imponían por mayoría tras las elecciones por ellos mismos.

Esta descomposición del esquema tradicional de la política bipartidista se debe en gran medida a una serie de escándalos políticos derivados de ciertas decisiones de gran repercusión y de los sonados casos de corrupción.

Todo esto genera una gran inestabilidad e incertidumbre que afecta a la manera en la que la sociedad toma ciertas decisiones, incluidas las de como y en que gastar su dinero.

Entrando en la política fiscal, la encargada de establecer los presupuestos que pasan a ser aprobados en el congreso, encontramos un gran hándicap con los actuales impuestos. Estos están rondando los máximos históricos del país, tanto los que afectan a las personas físicas como a las empresas. Aun que están pendientes de aprobación los proyectos ley existentes sugieren que esto cambiara y estos impuestos sufrirán una bajada lo cual beneficiará al poder adquisitivo de la población.

3.2.3 Socio cultural

España es uno de los países de la UE donde más se compra vivienda y esto es debido a que el alquiler se ve como algo situacional y una “perdida” de dinero a medio-largo plazo. Cantabria cuenta con una gran imagen dentro de sus habitantes así como de la gente que la visita de forma regular o esporádica. La comunidad está relacionada con calidad de vida, tranquilidad, naturaleza, ...

Por el lado contrario, Cantabria es una comunidad donde la población activa más joven tiene un futuro más oscuro. Las oportunidades no son muy amplias y los sueldos bastante inferiores en el sector privado respecto a otras comunidades. La mayoría de los jóvenes tienen que buscar su futuro fuera de la comunidad lo que hace que no tengan una gran repercusión sobre el sector inmobiliario de la comunidad.

Otro rasgo a tener en cuenta a la hora de desarrollar la empresa es el aumento del turismo en la región año tras año. La popularidad de Cantabria crece lo que hace que aumente el número de compradores potenciales que adquieran una vivienda de forma permanente. Un efecto ya visto anteriormente en el turismo en otras localidades como Benidorm, salvando la diferencia de dinero que mueve una y otra comunidad.

Algunos datos que respaldan estas últimas afirmaciones son estos:

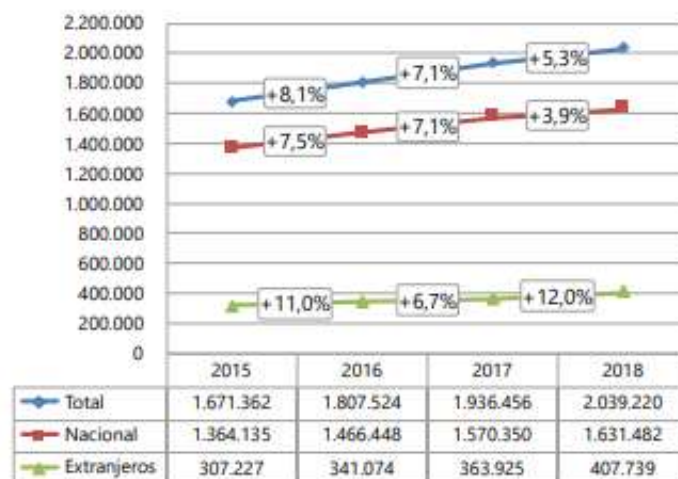


Figura 3.2 N.º viajeros por año en Cantabria. Fuente: ICANE

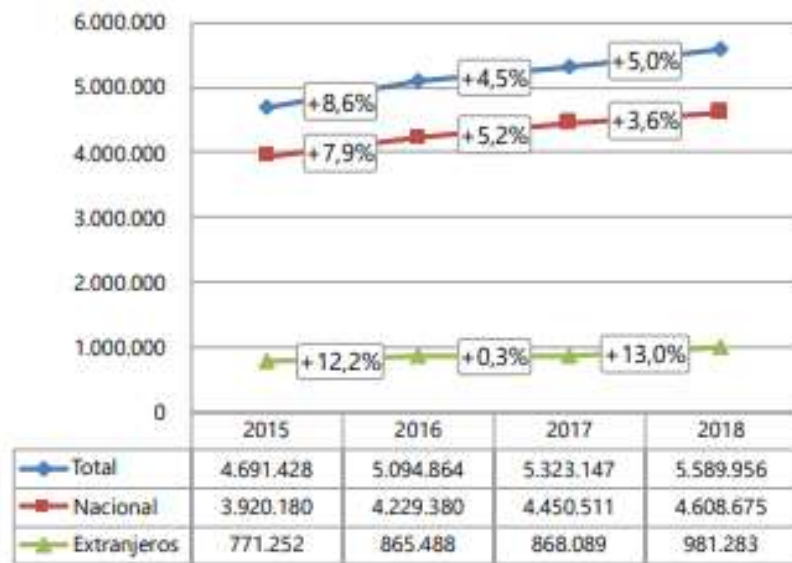


Figura 3.3 N.º pernoctaciones por año en Cantabria. Fuente: ICANE

Mes	Variables	
	Establecimientos	Plazas
2014	1.008	3.666
2015	1.096	4.073
2016	1.108	3.984
2017	1.197	4.602
2018	1.470	5.751

Figura 3.4 N.º Plazas y apartamentos turísticos en Cantabria. Fuente: ICANE

También podemos observar en la tabla superior un aumento del uso de apartamentos turísticos, por lo que las construcciones llevadas en zonas costeras, más concretamente cerca de zonas tradicionalmente turísticas (Suances en el caso actual de la empresa), posibilita darle mayor salida a las viviendas como con la intención de ser una inversión para los compradores, ya que podrían adquirir ese piso para ser explotado en las épocas estivales como vivienda turística.

Además, en 2018 fue elegido por la prestigiosa guía de viajes Lonely Planet como el segundo lugar en Europa para visitar. Lo cual pone el foco encima de la región para gente que busque una segunda vivienda o quiera invertir comprando pisos con fines lucrativos, siendo alquilados a turistas. También cabe destacar que la bahía de Santander está en el club de las más bellas del mundo

3.2.4 Medioambiental

En este apartado no existe una legislación especialmente restrictiva para los inmuebles destinados a ser viviendas, destaca la asociada a los lugares donde se permite construir y la altura máxima de los edificios según la zona en las que se ubiquen.

No obstante, se trata de un tema de gran impacto social. Unas viviendas que sean más eficientes energéticamente y por ende contribuyan a reducir el consumo y la contaminación asociada a la obtención de esta será bastante más atractiva para el posible comprador.

También la conciencia social sobre crear un entorno sostenible y eliminar las fuentes de obtención de energía más contaminantes dictaminará la forma en la que los constructores de viviendas planifiquen las nuevas construcciones (mejores aislamientos y placas solares entre otras opciones).

3.2.5 Demográfico

La evolución demográfica desde el comienzo de la recuperación del sector a unos años vista, se presenta como una fuente de oportunidades debido al aumento de la edad media de la población, mayor número de personas en edad de formar parte de la población activa. Se incrementa también el mercado senior, gran oportunidad para pisos vacacionales en la costa en el sector inmobiliario, aunque la población en la franja de edad de 20 a 40 decrece por lo que es lógico que la compra de viviendas vinculadas a las emancipaciones y la creación de nuevos núcleos familiares bajarían, se contrarresta con la cada vez más extendida tendencia single, pisos para una sola persona, de menor tamaño, situados en zonas céntricas. Ya que aumentan la cantidad de personas que buscan vivienda de manera individual, es decir, decrecen las casas para familias, pero aumentan la cantidad de ventas para una sola persona. Estos datos se pueden ver en la siguiente tabla, que muestra la evolución a años vista.

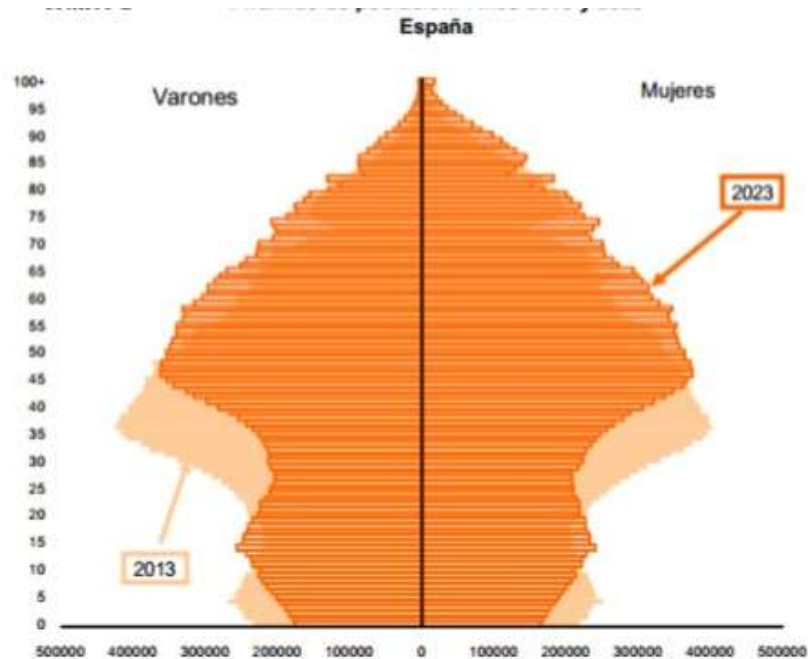


Figura 3.5 Proyección de la población en España 2013-2023. Fuente: INE

En cuanto a los niveles del paro hasta el primer trimestre de 2019 presenta un descenso significativo que no responde a la estacionalidad del trabajo como en las épocas estivales, derivada de la necesidad de personal en el sector servicios. Esto aumenta la cantidad de personas que reciben salario y por tanto aumenta el poder adquisitivo de la población. Se desprenden oportunidades sobre todo en jóvenes que busquen independizarse y familias que al tener más poder adquisitivo quieran irse a casas más amplias y cómodas. También repercutiría en el centro clínico ya que se vuelve más accesible acudir a un centro de salud privado, tradicionalmente asociado a un alto coste.

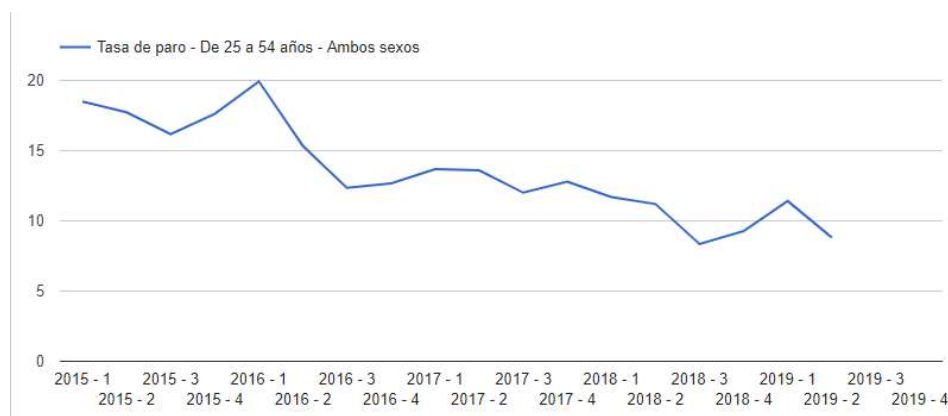


Figura 3.6 Tabla evolución del paro en Cantabria por trimestre. Fuente: ICANE

La proyección del número total de viviendas en Cantabria en los próximos seis años está en constante ascenso, sumado a los datos anteriores dejan ver un periodo de recuperación económica en la sociedad lo que favorece el sector inmobiliario de manera directa, la gente cuya tendencia es salir del núcleo familiar (tendencia a hogares de singles).

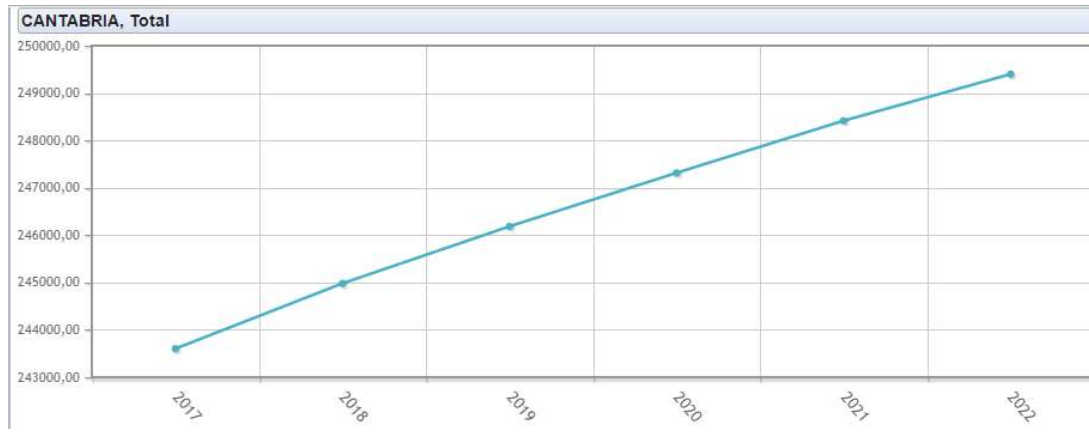


Figura 3.7 Evolución del nº de vivienda por año. Fuente: ICANE

Mes	Tipo		
	Edificaciones de Nueva Planta (1)	Obras de demolición total (3)	Obras de rehabilitación total (2)
	Variables	Variables	Variables
	Número de viviendas	Número de viviendas	Número de viviendas
+2015	434	28	121
+2016	198	64	127
+2017	315	49	141
+2018	999	58	149

Figura 3.7 N.º edificaciones por tipos en Cantabria. Fuente: ICANE

Además, como nos muestran la anterior tabla se produce una recuperación de obras de nueva planta y no tanto de edificios que se rehabilitan, esto se puede traducir como un descenso del número de competidores y como un decremento de el volumen de trabajo de los empresas competidoras que todavía quedan en la zona dedicadas a ofrecer viviendas de segunda mano, lo que hace que la saturación del mercado inmobiliario baje convirtiéndose en un sector donde la competencia es menor y menos fuerte, concentrándose en las empresas que crean edificios de nueva planta, donde Produque lleva años moviéndose y cuenta con ventajas sobre las anteriores que pretendan cambiar su modelo de negocio.

La tendencia cultural del país hace que se tienda a comprar viviendas (España tiene un 78,8% de las viviendas en régimen de propiedad, siendo un 11,1% superior a la media europea), en contraposición al alquiler. Esto a la empresa le crea una seguridad a la hora de invertir en construir o rehabilitar antiguos edificios, ya que ofrece una rápida recuperación de los costes de construcción al ser fácil dar salida a su producto.

3.3 Análisis del micro-entorno

Haremos este análisis tomando como referencia los puntos establecidos por Porter, conocido como las 5 Fuerzas de Porter. Estos cinco puntos son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este punto hace referencia a empresas que pueden entrar en el mercado ofreciendo un producto igual o similar al nuestro.

En el sector de la empresa no existen un excesivo número de barreras que hagan difícil crear una empresa competidora. Al tratarse de un mercado maduro no resulta complicado entrar en él, los cambios son relativamente lentos y la innovación es bastante escasa. Apenas la introducción de nuevos materiales por posibles nuevas legislaciones o las tendencias en el mundo de la construcción tanto estética como funcionalmente. Al no ser necesario las materias primas, subcontratan empresas constructoras, el sector carece de economías de escala y tampoco tiene la necesidad de contar con un amplio capital fijo.

Las fuentes de financiación normalmente son los bancos por lo que no se necesita un gran esfuerzo a la hora de conseguir dinero.

No es necesario tener en cuenta la experiencia en gran medida ya que la realización de promociones no aporta grandes ventajas en las siguientes.

La lealtad de los clientes es casi nula debido a la naturaleza del bien. El alto coste y la cantidad de viviendas por persona o unidad familiar van desde cero (alquilados) a uno o dos en la mayoría de los casos.

- Poder de negociación de los proveedores

Viene ligado a aspectos como la cantidad de proveedores, cuantos menos existan más poder tendrán a la hora de negociar ya que la oferta es limitada.

Debido a la cantidad de proveedores existentes en el sector y el hecho de que muchas constructoras aportan ellos mismos las materias primas, este punto no es de gran importancia para el sector de la promoción inmobiliaria.

- Poder de negociación de los clientes

En el sector podemos afirmar que el poder de estos es bajo. Hay un gran número de personas y unidades familiares dispuestos a cambiar su vivienda actual por diversas razones. Independizarse, mejorar su vivienda actual, mejorar la localización o la necesidad de tener más espacio son algunas de estas.

- Amenaza de productos sustitutivos

Debido a que el producto es único es de alta importancia definir el consumidor final del mismo, los competidores pueden mejorar nuestro producto en variables como el precio, la localización, la calidad, el tipo de vivienda, ... Por lo que podemos afirmar que existen infinitas combinaciones que hacen que el consumidor tenga una gran variedad de productos sustitutivos.

- Rivalidad entre los competidores

La importancia de este punto para nuestra empresa se puede ver fácilmente mirando el apartado económico de la empresa, ya que un mayor número de competidores hacen que caigan los beneficios por promoción en el sector. Para una empresa promotora el escenario ideal es en el que vende las viviendas bajo plano, por lo que esto no pase hace que las viviendas entren en promoción para dar salida a las construcciones impactando en las ventas de las promociones cercanas.

3.3.1 Competencia

Puede crecer fácilmente debido a las escasas barreras de entrada al sector y el aumento de ella puede tener una gran repercusión en conseguir los resultados de nuestra empresa. Actualmente la competencia en la región no es excesivamente alta por lo que nos da un margen para maniobrar bastante amplio y facilita la adquisición de crédito por parte de los bancos para desarrollar nuevas promociones.

3.3.2 Clientes

Debido al carácter de las ventas, la relación con los clientes no es duradera en el tiempo (parte lógica en la venta de inmuebles), no obstante, existe una fuerte relación con empresas complementarias como constructoras, así que llevan a cabo ciertas acciones de marketing relacional con estos.

Los clientes a los que se enfocan las construcciones de la empresa son unidades familiares en la que los ingresos que perciben las sitúan entre la clase media y alta. Con un gusto por una estética moderna, materiales de construcción y una ubicación de primer nivel (en las zonas costeras a pocos metros de la playa y en las ciudades en sitios céntricos y bien comunicados).

3.3.3 Intermediarios y proveedores

Los intermediarios y proveedores son casi inexistentes para nuestra empresa. Son las constructoras que contratamos las que los eligen e incluyen en el precio final de la contratación por lo que son ellos los que sufren este factor.

4. Análisis interno de la empresa

4.1 Recursos y capacidades de la empresa

Hablando de las capacidades en recursos humanos, cuenta con 4 empleados actualmente el dueño, su hijo y otras dos empleadas en el área inmobiliaria. Actualmente no ven necesario la incorporación de un nuevo empleado a la plantilla, pero se plantean contratar los servicios de una empresa de índole comercial para que realicen un seguimiento telefónico sobre los potenciales clientes que contacten con la empresa.

La organización de la empresa es bastante básica pues carece de comerciales y en cuanto a innovación solo cuentan con la aportada por los profesionales que contratan como arquitectos o constructoras, actualmente sí que están desarrollando un sistema de visitas online sobre las maquetas digitales a través de su propia web, pero está en un periodo inicial y queda aproximadamente medio año hasta su lanzamiento.

La cultura empresarial se basa en la motivación de los empleados, toda la plantilla tiene unos bonus que son repartidos en función de la llegada a unos objetivos establecidos a principio de año, a parte el dueño de la empresa ofrece una gran flexibilidad a la hora de que los empleados puedan conciliar la vida laboral con la familiar y social.

Tangibles activos físicos – cuentan con una oficina de cara al público y dos coches de empresa para desplazarse a visitas, tanto para ellos como para llevar a los posibles compradores si fuera necesario.

Intangibles – imagen de la empresa consolidada durante muchos años de construcciones de calidad con diseños modernos y buenas calidades y relación con clientes siempre es lo más personalizada posible y se enfocan en el servicio postventa, la relación con los clientes es bastante corta pues suelen ser clientes con los que solo tienen una transacción comercial en la vida por lo que tratan de que aun corta la experiencia sea buena y se conviertan en “comerciales” de la empresa. En cuanto a los proveedores mantienen una estrecha relación pues llevan trabajando con las mismas empresas y profesionales desde el inicio de su actividad, esto se intensifica debido la conocida solvencia de la empresa. Dicha solvencia económica ha sido forjada a lo largo de los años pagando siempre puntualmente, no endeudándose fuera de los márgenes que eran posibles de gestionar, priorizando el compromiso con otras empresas y empleados por encima de los intereses propios del dueño.

La empresa cuenta con cinco empleados en plantilla, divididos entre sus dos sedes (CCM, donde tienen oficinas y salas de reuniones, y la nueva oficina de atención al público en la Calle del Medio de Santander), éstos forman un equipo de profesionales capaces de llevar a cabo la gestión de los inmuebles, la coordinación entre empresas asociadas y la atención al público para la venta final de las construcciones realizadas por Produque S.A.

La organización de los empleados está jerarquizado entorno al fundador (Adolfo Díaz Parra) estando el resto de los empleados al mismo nivel entre ellos. La plantilla ha sido configurada entorno a personas con estudios y/o experiencia en el campo de la administración y son formados para incorporarse a la empresa por el propio jefe, de esta forma consigue que no exista disonancia entre las formas de trabajar de ninguno de los empleados. El mayor exponente de esta política de contratación es su propio hijo, Pablo Díaz Cuevas. Curso los estudios de empresariales antes de empezar en la empresa familiar, en la cual ha ido adquiriendo tareas y responsabilidades hasta ser el contable único y encargado de la promoción en eventos.

Hasta la fecha tenían externalizado parte del servicio de venta al público, tiene parte de sus inmuebles publicitados en diferentes agencias inmobiliarias, como Tecniobras, con la intención de tener una mayor presencia en el mercado. Con la apertura de su nueva oficina ha reducido esta relación al tener un punto de venta al público céntrico y de fácil acceso.

La gestión de recursos internos llevada a cabo es bastante tradicional, no utilizando ningún sistema de marketing interno. Hoy en día, al estar en contacto todos los empleados de manera diaria el responsable conoce en todo momento cual son los problemas y peticiones de cada empleado. Debido a la apertura del punto de venta de los inmuebles será necesario realizar cambios en este aspecto ya que tendría que duplicar esfuerzos al tener dos oficinas al mismo tiempo.

En cuanto a los recursos económicos de la empresa se obtienen mayormente por la financiación de diferentes entidades bancarias, ocasionalmente emprenden proyectos con capital privado de personas o entidades que se asocian para formar parte en proyectos puntuales. Pese a que la crisis castigó seriamente tanto a la fuente de financiación como al sector en el que operan, en los últimos años podemos empezar a encontrar ciertos atisbos de mejora, visible claramente en incremento de la facilidad con la que se puede conseguir un crédito bancario o para dar salida a sus proyectos. Esto último fácilmente demostrable en la última edificación de la empresa en el centro de Santander, donde vendieron el 75% de sus viviendas sobre plano.

Hablando de los recursos productivos y tecnológicos nos encontramos con que la empresa se mueve a ritmo del mercado, cuantas más ventas se producen más proyectos se llevan a cabo intentando tener la mayor parte de su capital en movimiento. Actualmente cuentan con 4 promociones en activo que abarcan desde chalets de lujo hasta viviendas familiares de coste medio en el centro de Santander.

En el sector inmobiliario tratan de ofrecer una amplia oferta, cuentan con 3 proyectos en vigor cada uno en una fase diferente de construcción. El primero y más avanzado es el edificio Orion, edificio residencial destinado a clase media, en la calle Alta, el segundo el residencial el Dorado, pisos cercanos a la playa con intención de ser segunda vivienda, en la localidad de Suances y el último que está formado por viviendas unifamiliares de lujo en Puente Arce.

Medioambientalmente se dedican a seguir las normas que marca la ley, especialmente estricto en el caso de los residuos biológicos producidos en las consultas médicas. No cuentan ni buscan acceder a acreditaciones especiales otorgadas a empresas con políticas verdes. No obstante, intentan hacer un esfuerzo extra por la salvaguarda de la naturaleza buscando que sus viviendas sean lo más eficientes posibles energéticamente.

Debido a la importancia de la relación con el cliente, han decidido llevar a cabo la apertura de la ya nombrada oficina inmobiliaria, dedicada a la venta directa al público. Esta se encuentra situada en el centro de Santander y cuenta con la contratación de una nueva empleada para que lleve a cargo parte de las nuevas tareas derivadas de la apertura de la oficina, con esta acción la empresa ha dado un paso a delante en cuanto a la diferenciación y a afianzar una imagen de marca.

En cuanto a la comunicación de la empresa era muy tradicional las promociones solo eran anunciadas con una valla publicitaria cercana a la carretera más próxima a la promoción en construcción y algún anuncio en los periódicos locales.

Estrategias generales

El objetivo general de la empresa es la de generar más beneficios y crecer mediante la venta de viviendas de calidad y la actividad del centro clínico.

La estrategia corporativa sigue siendo la misma que cuando se creó, una estrategia de crecimiento constante diversificando el mercado, intentan cumplir las necesidades de diferentes nichos de mercado. Trata tanto clientes que buscan una residencia en el centro de la capital cántabra como personas que buscan una segunda residencia en zonas menos pobladas y lejos de las aglomeraciones. En el caso del centro clínico que gestionan la diversificación es todavía más acusada, buscan atraer a todo tipo de público ya sean deportistas, empresas o familias. Pero esto último no lo trataremos en este plan, nos centraremos únicamente en la parte inmobiliaria.

4.2 Organización empresarial

Se trata de una pequeña empresa, en la que toda la responsabilidad sobre la toma de decisiones recae sobre el jefe/dueño de la empresa. Por debajo de él, el resto de los empleados de la empresa se dedican a tareas administrativas o de trato con los clientes. Estos últimos también son valorados al crear un grupo bastante heterogéneo, pues pese a llevar el jefe la toma de decisiones siempre le gusta escuchar las opiniones de ciertos temas.

4.3 Análisis DAFO

Análisis DAFO	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No utilizan un plan de marketing interno - No pueden competir en economías de escala - No hacen acciones de RSC - Baja inversión en comunicación - Efectos derivados de la crisis económica como bajo capital para invertir 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad financiera nacional - Inestabilidad política - Pérdida de población joven en Cantabria - Bajada de la tasa de natalidad española - Tasa de paro - Dificultad para fidelizar clientes debido a la diversidad de la oferta - Incursión en Cantabria de empresas más potentes
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Años de experiencia en el sector - Gran reputación por sus éxitos - Grandes relaciones con empresas complementarias tras años de colaboraciones - Construcciones de calidad - Entorno de las construcciones - Conocimiento de las tendencias actuales - Conocida solvencia - Gran relación calidad-precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del sector de la vivienda - Envejecimiento de la población - Crecimiento de las construcciones de nueva planta y reconstrucciones - Aumento del uso en Cantabria del apartamento turístico - Aumento de los singles - Aumento del Turismo - Crecimiento de la preocupación por la sociedad y el medio ambiente - Santander una de las bahías más bellas del mundo - Aumento en la sensibilización de la sociedad hacia su entorno - Gran fama de la comunidad

Figura 4.1 Análisis DAFO. Fuente: Propia

4.3.1 Cruces de DAFO

- Aumento de Singles – Gran conocimiento de las tendencias actuales: el conocimiento de este tipo de estadísticas permite orientar el negocio para alcanzar los gustos del momento, como por ejemplo con viviendas de menor tamaño para una sola persona.

- Aumento del turismo – Localización de las construcciones: Algunos de sus próximos proyectos (residencial el Dorado) tienen como lugar para su construcción poblaciones turísticas como Suances, también tienen en pausa un proyecto para un hotel de paso cercano al aeropuerto de Madrid, para la gente que tenga que quedarse en la ciudad como parte de su puente aéreo o profesionales como los pilotos de las aerolíneas (Se ofrecerán usos diarios, o lo que es lo mismo tarifas por horas y también las más convencionales tarifas por noche).

- No pueden competir en economía de escalas – Gran calidad de sus construcciones: Ante el impedimento de competir con promotoras de nivel nacional o superior que le permita abaratar sus costes, trata de realizar sus construcciones con una mayor calidad en sus materiales y acabados.
- Inestabilidad financiera – Conocida solvencia: En los periodos de máxima inestabilidad del sector supo en dónde invertir y donde no, esto le permitió reducir las pérdidas respecto a sus competidores, dio fuerza a su reputación y a la de su solvencia. En años posteriores esto se ha traducido en el interés por parte de ciertas entidades bancarias de ofrecerles créditos para sus proyectos, siéndoles de cierta facilidad conseguir financiaciones de elevado coste.
- Localización de la zona de construcciones – Gran fama de la comunidad: La opinión de la gente de fuera de la región sobre la misma es cuanto menos favorable, a la gente le gusta nuestra comunidad en diferentes aspectos como: gastronomía, paisajes, calidad de vida, ... Esto hace que las construcciones cuenten con un extra para darles salida fuera de nuestro territorio, es un imán para la gente que no vive en ella.
- Años de experiencia – crecimiento del sector de la vivienda: El hecho de haber sobrevivido al estallido de la burbuja inmobiliaria les hace tener las ideas muy claras de lo que deben y no deben de hacer para estar preparados ante una posible replica del problema. Como es una situación que se escapa de su control lo único que pueden hacer es tomar decisiones inteligentes que no les dejen desprotegidos ante estas situaciones.
- Gran relación calidad precio – dificultad fidelización del cliente: Pese a lo difícil del segundo punto en el sector, pueden revertir un poco la situación convirtiendo a los compradores en prescriptores de su empresa dando un buen servicio y producto.
- No hacen acciones de RSC – aumento de la preocupación por la sociedad y el medio ambiente: La empresa no trata este tema y pese a ser un punto negativo en el sector no consta de gran relevancia, el consumidor no mira mucho más allá del ahorro energético que repercute sobre su bolsillo. Por lo que no se ve necesario llevar a cabo ninguna acción en esta línea.
- Efectos derivados de la crisis – entrada de empresas más potentes: Pese a estar en un periodo de recuperación en la que la empresa goza de una buena salud financiero, la lastra de tener que “volver a empezar” debido a la crisis deja a Produque muy por detrás de otras empresas mucho mayores que cuentan con sus propias constructoras, lo cual abarata costes y les hace difícil competir.

5. Objetivos

5.1 Objetivos cuantitativos

Como PYME que es, los objetivos se basan en conseguir sobrevivir y con el tiempo tratar de aumentar los ingresos a lo largo de un periodo relativamente corto.

- Se busca aumentar un 15% la facturación a lo largo de los 3 primeros años (4%, 5% y 6% sobre la del año 0 del plan).
- Aumentar el número de visitas de la web y redes sociales al menos un 50%, mejorando el contenido, la interactividad y la sencillez para lograr información.
- Aumentar un 50% o 100% el número de promociones simultaneas en construcción y venta. Después de la crisis solo contaban con 1 promoción activa actualmente trabajan con 2 y quieren llegar a trabajar con 3 o 4 de manera simultánea.

5.2 Objetivos cualitativos

- Aumentar la imagen de la empresa siendo una referencia a la hora de buscar piso en Cantabria
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Consolidar la marca como una buena opción a la hora de buscar donde invertir dinero para entidades privadas o personas con un alto capital

6. Estrategias

Estas las dividiremos en dos, por una parte tendremos las estrategias generales con las cuales se trazará la ruta estratégica de la empresa (Donde nos queremos posicionar, a que publico vamos a llegar, ...). Por otro lado, las estrategias funcionales son aquellas acciones que vamos a llevar a cabo para llegar a cumplir las estrategias generales.

6.1 Generales

6.1.1 Estrategia de cartera

- Penetración en el mercado actual, no busca introducirse en ningún nicho de mercado en particular, sino hacerse un hueco mayor en el actual dentro de cada uno de los segmentos en los que trabaja. Buscan aumentar su notoriedad, ganar fuerza en el panorama inmobiliario existente y poco a poco convertirse en un referente del sector.

Debido al pequeño tamaño de la empresa y la falta de inversores externos perdió mucha fuerza por la crisis internacional que afectó fuertemente al sector inmobiliario.

Durante esta época se dedicaron a ir sacando pequeños proyectos de rehabilitación de inmuebles y a la compra de terrenos para futuros proyectos ya que carecían de la maniobrabilidad económica para empezar grandes proyectos.

Es por esto que poco a poco se están volviendo a situar en la posición que antes tenían y ven que es el momento de apostar fuerte y labrar una imagen de marca por si llega otra época en la que no sea todo brotes verdes.

6.1.2 Estrategia de segmentación

- Diferenciar al tipo de cliente según el tipo de pisos y la zona donde se venda, no se tratará de vender de la misma forma o al mismo precio pisos turísticos cerca de la playa o viviendas unifamiliares en el centro de la ciudad.

Por un lado, distinguimos las viviendas de carácter vacacional ubicadas en villas costeras y fuera de los grandes núcleos urbanos. El ejemplo actual lo tienen en Suances. Para este tipo de promociones se busca clientela de un nivel adquisitivo medio-alto pues son normalmente segundas viviendas o destinadas a ser alquiladas durante las temporadas de verano a forma de negocio. El cliente es tanto de la región como de fuera de ella.

También encontramos las promociones urbanas, las cuales son bloques de viviendas ubicados en el centro de la ciudad. El cliente que buscan es de nivel adquisitivo medio. Son construcciones destinadas a ser la vivienda principal.

Por último, cuentan con promociones de viviendas unifamiliares de lujo. Están ubicadas cerca de la capital de la ciudad y son chalets o adosadas de una calidad y diseño superior al resto, enfocados en clientela con un poder adquisitivo alto.

Las tres tipologías construcciones están destinadas a un público entre los 35 y 50 años. Personas con un trabajo estable y unos ingresos iguales o superiores a el salario medio español. Esto se debe a que hasta las viviendas más económicas que realizan son de alta calidad y buenos materiales lo que no las hacen aptas para todos los bolsillos, lo cual no quiere decir que son especialmente caras si no que van acordes a su coste de construcción. En cuanto a la procedencia de nuestros clientes serán en gran medida autóctonos de Cantabria, no obstante, no nos cerraremos únicamente a este publico pues en la zona oriental de la región siempre ha existido un gran interés de compra de vivienda por parte de gente del País Vasco y además contamos con la población de la comunidad de Madrid que forma la mayor fuente de turistas de la región y que tiene a la comunidad de Cantabria en gran estima en cuanto a calidad de vida.

6.1.3 Estrategia de posicionamiento

- Residencias de calidad y buen precio, pretenden situarse en un puesto alto en cuanto a la relación-calidad precio de los inmuebles de nueva planta en Cantabria. Las viviendas de nueva planta están relativamente estancadas respecto a la compra-venta de viviendas de segunda mano. Quiere aprovechar este “vacío” de fuerte competencia para situarse como uno de los líderes en cuanto a viviendas de nueva construcción en Cantabria y posteriormente del sector inmobiliario en general.

- Constructores de confianza, entregando siempre en plazo y con las características pactadas de ante mano con el cliente. Esto último hace referencia a la interacción que desean crear con el cliente, los clientes que compren sobre plano tendrán la posibilidad personalizar los acabados y la decoración con la que el piso será entregada.

En resumen, en este apartado queremos que los futuros compradores nos tengan como un punto de referencia a la hora de adquirir su vivienda. Para ello tenemos que conseguir posicionarnos como una empresa que cuida los detalles y que establece la mejor relación calidad-precio, que el cliente sepa que por el importe que van a pagar por las viviendas construidas por la empresa no van a encontrar otra opción que mejores las especificaciones de estas o las iguales con un precio menor. El eslogan actual de la empresa es “Estamos donde está tu hogar” el cual no deja clara esta intención y se cambiara por otro más directo en este sentido “El hogar de tus sueños al mejor precio”.

6.1.4 Estrategia de Fidelización

- Descuentos para clientes que traigan nuevos clientes. Sabiendo lo difícil que es en el sector inmobiliario el hecho de fidelizar un cliente se buscará que los clientes actúen de comerciales recomendándose las diferentes promociones entre ellos e incluso intentando que traten de convencer a amigos, familiares, conocidos, que se compren viviendas en las mismas promociones que ellos a través de un descuento al que logre captar clientes. Como una casa es una compra que se suele pensar de manera bastante concienzuda, aplicaremos el descuento hasta cierto periodo después de la compra. También se valorará sustituir este descuento con el regalo de plazas de parking o el trastero según las características de las edificaciones lo permitan.

6.2 Funcionales

6.2.1 Estrategias de producto

Se apostará por la calidad en la empresa, edificios excelentemente localizados, construidos con los mejores acabados y calidades. No quieren rehabilitar antiguas edificaciones y que puedan heredar defectos de construcción no apreciables y que puedan arruinar la imagen de Produque. La firme intención de ofrecer productos de calidad no debe traducirse en que solamente se realizarán construcciones de lujo, sino que, dentro de cada construcción se ajustarán las calidades de los acabados al presupuesto del público objetivo, o dicho de otra forma, no se ofrecerán pisos cuyas características no estén ajustadas al precio que se paga por ellos.

6.2.2 Estrategia de precios

Se ofrecerán unos precios ajustados a los costes, es decir, se tratará de ajustar lo máximo posible el precio para mantener lo más cercanas posibles de la realidad la relación calidad/precio percibida por el cliente. Aun adquiriendo fama trataremos de que la impresión por parte de nuestro público sea la de merecer la pena cada euro que gastan,

llegando a dar la sensación de ofrecer chollos debido al precio ofertado por la competencia directa, la cual basa sus precios en su reputación para poder mantenerlos altos y que la sensación de la gente sea positiva.

Estrategia de distribución –

Los canales elegidos serán siempre directos para tener controlado lo máximo posible el trato y la información recibida por el cliente y en contadas ocasiones usaremos canales indirectos, estos casos pueden ser la subida desmedida de la demanda o por el contrario una baja demanda que provoque la necesidad de tener nuestras ventas distribuidas en diferentes canales para dar salida al producto. Con la idea de principal de contar solo con canales directos se pretende maximizar los beneficios al carecer de empresas entre Produque y el cliente que incrementen el precio tirando por los suelos la estrategia de precios o bajando los beneficios de la empresa al llevarse la comisión propia por los servicios prestados ofertando los inmuebles.

6.2.3 Estrategia de comunicación

Debido a la tendencia cada vez más acusada del uso de internet y en especial la web 2.0, es necesario que nuestra compañía aumente su presencia en las redes sociales mediante la contratación de un experto community manager que sepa que, cuando y como publicar, así como, que responder a los comentarios de la gente para mantener una buena imagen de la empresa. Para aumentar la efectividad de aceptación de nuestro producto se contratará a un representante que ofrezca nuestro producto de una manera personalizada, directa y tratando de explicar nuestros puntos fuertes, así como solventar las posibles dudas que les aparezcan a nuestro público objetivo. Otro punto a desarrollar en este plan es el marketing interno, casi inexistente en la empresa hasta día de hoy lo que nos permite tener un gran margen de mejora para convertir a nuestros trabajadores en los primeros prescriptores de nuestro producto, además se utilizarán métodos de comunicación más tradicionales como son los patrocinios de equipos, cuñas de radio, entre otras.

7. Planes de acción

7.1 Acciones de producto

- Productos personalizados, en cuanto a la sección inmobiliaria se ajustarán las características de las viviendas y zonas comunes al tipo de uso y la zona donde esté construida (ej. Piscina en las zonas vacacionales, garaje en zonas urbanas de poca disponibilidad de aparcamiento).

Además, se crea una sección de muebles, no será una tienda al uso con dependientes si no que se concertará cita para ir a la exposición creando así una sensación de trato único y exclusividad. Esta sección está destinada principalmente a los clientes de los inmuebles que quieren realizar cambios en el mobiliario por defecto. No obstante, no se cerrará al público general, pero si tendrá el mismo funcionamiento (con cita previa), la cual se podrá concertar por vía telefónica y a través de las redes sociales bajo el lema “nos adaptamos a tus horarios”. Será posible concretar las citas en horarios no típicamente atribuidos a los de una tienda de mobiliario y decoración.

- Distintas propuestas: Cada edificación construida será única atendiendo a las diferentes demandas de mercado y gustos del cliente, casas más o menos grandes, en las afueras o céntrica, de más o menos habitaciones... Dando un amplio abanico de posibilidades y así satisfaciendo el mayor número posible de mercados.
- Innovación y formación, se tenderán a innovar y formar los empleados en diferentes campos. Por ejemplo, en el sector inmobiliario las casas tenderán a poseer cada vez un mayor componente domótico y los empleados de la empresa deberán estar formados en este campo. Se pretende que cada uno de integrantes de la plantilla sepa saber informar de todo esto al cliente, tanto describir los beneficios de la domótica al incluirla en el día a día como poder hacer una demostración “in situ”. En cuanto al apartado comercial nos enfocaremos en vender experiencias como ya he mencionado anteriormente, no es únicamente un piso o una casa sino tu futuro hogar y el de los tuyos.

7.2 Acciones de precio

En cuanto a la política de precios utilizada en la parte inmobiliaria de la empresa el precio se ajustará en torno a los costes, es decir, premiará la calidad en las construcciones, pero no por ello inflará los precios de las viviendas, se subirá un % del coste unitario por vivienda, ajustando el precio en cuestiones no tangibles tales como la situación del edificio, la altura de los pisos en cada edificio, etc. De esta forma mantendremos una relación calidad precio muy alta, lo cual nos permitirá equipararnos a empresas competidoras que por tamaño cuentan con unos costes de construcción menores a los nuestros (economía de escala) y tener una alta tasa de satisfacción entre nuestros clientes llamando así a crear un boca a boca muy positivo para nosotros.

Por otra parte, se buscará generar beneficio a través del ofrecimiento de un plan de mantenimiento de los edificios. La comunidades o urbanizaciones que contraten el servicio deberán comprometerse con la firma de un contrato a que todas las modificaciones de la estructura original del edificio serán llevadas a cabo a través de Produque, este servicio será gratuito y a cambio de este compromiso Produque se compromete a ofrecerles el mejor precio de mercado que mantenga los estándares de calidad de cada edificación.

7.3 Acciones de comunicación

Feria Inmobiliaria de Santander y Madrid

Asistir a las ferias inmobiliarias de Santander y Madrid en calidad de participantes, con esto se pretende tanto promocionar directamente nuestras construcciones como aprender de las novedades que presenten otras empresas relacionadas con el mundo inmobiliario, ya que no solo acuden constructoras. Se eligen estas dos ciudades para asistir a sus ferias la primera por razones obvias (es el lugar de mayor población y la de mayor influencia del territorio donde se desarrollan las actividades de la empresa) y la segunda por ser la comunidad española que más turistas aporta a lo largo del año a la capital cántabra, así como por la buena imagen de la ciudad y la valoración sobre la calidad de vida que tienen

los madrileños lo que eleva la probabilidad de que las construcciones de la empresa sean su objeto de deseo.

Como elemento diferenciador del resto de la competencia, normalmente muy tradicional en este sector, se incluirá la experiencia de realidad virtual. Mediante el uso de un dispositivo el cliente experimentará una recreación 3D de las construcciones. Este podrá moverse e interactuar con una versión virtual de la vivienda, el cliente podrá cambiar el color de la casa, la intensidad de la luz tanto interna como proveniente del exterior en la simulación de manera rápida y sencilla. Esto hace que una simulación de unos pocos minutos atraiga la curiosidad y afiancen la confianza en el producto para vender sobre plano.

Gasto: Presupuesto 1200 € para la Feria de Santander y 2500 € en el caso de Madrid.

Buzoneo nuevas promociones

Otra de las acciones de comunicación que se pretende realizar es la de realizar un buzoneo por las zonas colindantes a las construcciones y las ciudades de Santander y Torrelavega. El flyer será sencillo y contará con un par de imágenes donde se vea la vivienda, un pequeño mapa con su localización y los datos de contacto de la empresa. No buscamos crear un dossier con todas las características de las viviendas si no llamar la atención de posibles compradores y explicarles los detalles personalmente empezando a crear una buena relación.

Gasto: 130€ por cada 10.000 flyers impresos.

Diseño de folletos y catálogos

Como parte esencial del buzoneo y de la venta sobre plano de las edificaciones es necesario la contratación de una agencia que diseñe dichos documentos con la intención de que sean de sencillo entendimiento, atractivos a la vista y funcionales para los clientes y trabajadores.

Se creará un folleto para tener en oficina y llevar a las ferias para que el cliente pueda llevar consigo toda la información de nuestras promociones para que pueda ser consultada en cualquier momento.

Gasto: 1350€ divididos en 600 € para el diseñador, posible concurso en escuelas de diseño para elegir el ganador con ese premio, y los restantes 500€ de impresión de 750 unidades.

Además del catálogo físico se creará un catálogo en versión PDF, al se accederá a través de un código QR que estará disponible en diferentes lugares como los flyers o publicidad en marquesinas. Lo cual permitirá llevar la información en el bolsillo sin la necesidad si quiera de tener conexión activa ya que se descargará.

Patrocinio Equipo

Se buscara patrocinar algún equipo de futbol, baloncesto,... de Cantabria con el fin de promocionar mediante la publicidad puestas mediante serigrafía en las camisetas e impresa en la publicidad del estadio. En el caso del apartado inmobiliario seria mediante la aportación económica. También se estudia patrocinar a su hijo que es jinete en concursos de salto a caballo de ámbito nacional, con la inclusión de la marca en el transporte de los animales y equipo utilizado durante el concurso.

Gasto: 600€ por temporada y equipo.

Cuña radio

La cuña de radio en las emisoras a nivel regional es una buena idea ya que este medio presenta la facilidad de segmentar a quien va dirigido el mensaje, ya que es muy fácil de controlar.

Gasto: Presupuesto de 5000€ anuales, con un precio de 40 € aproximados por cuña en la Cadena Ser Cantabria en programas de máxima audiencia (Cadena con más audiencia en España)

Se anunciarán unos meses antes de las pagas extra (momento de mayor liquidez)

Estudio casos individuales

En ambos sectores se pueden llevar a cabo la realización de estos estudios para recalculat los precios a estos casos, ejemplo de familias numerosas, sinergia entre ambos apartados de la empresa,

Gasto: XXXXXX

Rediseño de la Web

Cambiar la web para hacerla más intuitiva y adaptada a las tendencias de diseño siempre es una buena idea de no muy elevado costo. La Web no es cómoda en el sentido que la información no aparece a primera vista y tampoco da pistas de que tengamos que deslizar la pantalla para verla.



Figura 7.1 Portada web Produque. Fuente: Produque.com

Gasto: 0 € contrato con el webmaster en activo.

Publicidad en el TUS

Incluir en uno de los autobuses de la flota de Santander publicidad sobre uno u otro de nuestros segmentos de negocio se presenta como una forma muy sencilla de llegar a gran parte de la población santanderina, no solo los usuarios del servicio sino a conductores y transeúntes que vean los autobuses con nuestra publicidad, como ya hacen varias empresas desde hace algún tiempo.



Figura 7.2 Diseño publicidad TUS. Fuente: Produque

Gasto: 600€ / mes

Contacto telefónico

Se utilizará no a modo de publicidad sino como modo de mejora, se contactará con clientes de ambos segmentos de negocio para realizar pequeñas encuestas o cuestionarios para obtener información de primera mano.

Gasto: 0€ (Tarifa plana de llamadas nacionales ya contratada por la empresa)

Localizar edificios para rehabilitar

Se realizará la búsqueda de edificios en mal estado, abandonados o en proceso de construcción detenida para hacerse cargo de ellos, pese a la tendencia del sector inmobiliario de Santander de expandirse se buscara la diferenciación en ofrecer edificaciones rehabilitadas en el corazón de la ciudad (edificios que por ciertas circunstancias no sea posible realizar su derribo para la construcción de uno nuevo y tengan una ubicación difícil de conseguir por el resto de los competidores), apostando por este tipo de construcción nos distinguiremos del resto de competidores que tienden a salir del núcleo poblacional. Además, aprovechando el descenso de la competencia en este apartado será de mayor facilidad hacerse con la propiedad de estos inmuebles.

Gasto: 0€ (Se realizará a través de los contactos en el sector con los que cuenta la empresa)

Reuniones de empleados

Como forma de marketing interno y con la intención de tener variados puntos de vista en diferentes apartados de la empresa se realizarán con cierta regularidad reuniones con los empleados con la intención de ser oídos para la toma de futuras decisiones tanto las que repercuten en ellos directamente como

Gasto: 0€ (Salvo contadas ocasiones que se cuente con un profesional en temas de dinámicas de grupos para mejorar la compenetración de los empleados de la empresa)

Visitas a empresas y profesionales

Se llevarán a cabo visitas a empresas del sector inmobiliario para estudiar la posibilidad de crear alianzas temporales para poder realizar proyectos de mayor envergadura que la empresa por sí sola no tendría capacidad de realizar.

En cuanto a visitar profesionales se refiere a el contacto con empresas constructoras para crear relación con ellos que nos beneficie de manera económica, es decir, en cuanto a precio presupuestado al contratarlos para todas nuestras promociones. También nos ayudará a tener la certeza de que tanto nosotros como la empresa constructora elegida vamos en la misma dirección por el hecho de seguir trabajando juntos, estaremos seguros de que usan los materiales acordados, las construcciones se entregarán a tiempo, sin tener en cuenta imprevistos de fuerza mayor.

Con el fin de realizar las visitas citadas anteriormente y para enseñar los pisos construidos o acompañar a los clientes a ver las ubicaciones de las futuras viviendas. Se contratará a una persona encargada para ello, con don de gentes y conocimiento del sector. Además, ayudará de manera indirecta al resto de trabajadores que tendrán más tiempo para el resto de sus tareas y soportarán una menor carga de trabajo. Ya que actualmente hacen sus labores de oficina y además se van encargando de ir a hacer la visitas con clientes.

Gasto: Unos 2800 + variables (Sueldo bruto y parte variable según objetivos)

Formación de empleados

Se pagará a los empleados cursos para tener conocimientos básicos en ciertas áreas como la domótica o las propiedades de los materiales de construcción para poder hablar con propiedad y contestar todas las preguntas que tengan los clientes. También se usará el presupuesto destinado a las formaciones para aumentar los conocimientos sobre nuevos softwares que utilice la empresa y así maximizar la rentabilidad y eficiencia de estos.

Gasto: Presupuesto anual de 3000 €

Brainstorming

Se realizarán reuniones con toda la plantilla para realizar dicha actividad con la finalidad de que salgan nuevas ideas debido a los diferentes puntos de vista de cada empleado, que quizás de no realizarse a la persona encargada de dirigir el negocio no se le hubiera ocurrido. Estas ideas no tienen por qué ser solo sobre el producto que tratamos de vender sino de cómo venderlo, a quien enfocarlo o incluso que no tenga que ver con el producto en sí y sean nuevas formas de gestión de la información o de planes de marketing interno.

Gasto: 0 €

Contratar un Community Manager

Se contratará a este profesional para tener al día las redes sociales y la web de la empresa y tener feedback en estas, mantener el contenido actualizado y correcto, publicar las novedades y dar notoriedad a la empresa. También será el encargado de contestar a los usuarios de estas redes de la manera adecuada al medio por el que pregunten.

Gasto: 300€/mes

Promoción en prensa, revistas y webs especializadas

Con la intención de promocionar las edificaciones se incluirán anuncios en revistas inmobiliarias y en los principales periódicos de la región, ya que está es una de las vías más utilizadas por la gente que busca inmuebles. Así con un coste relativamente alto para el impacto que tendrá nos aseguramos de que cerca del 100% de las personas que vean nuestras inserciones sean posibles compradores de nuestro producto.

Gasto: Presupuesto de 3000 euros anuales



Figura 7.3 Revistas especializadas. Fuente: SlideShare y Planetacasa

Google ads

Gracias a esta herramienta apareceremos en los navegadores de las personas que hayan buscado recientemente información tanto medica como inmobiliaria, llegando fácilmente a un público objetivo que este receptivo, maximizando así la inversión. Esta herramienta nos permite publicitarnos y que el gasto sea en función del impacto en el consumidor mediante el PPC (pago por click)

Gasto: 300 €/mes

Publicidad taxis

Otra opción de publicitarnos es la de pagar para que los taxis de la ciudad lleven un vinilo con publicidad de nuestra empresa, dividiremos el esfuerzo económico entre los dos segmentos de negocio. La publicidad tratara de mostrar una o dos características de las construcciones que llamen la atención del posible comprador que haga que busque más información sobre esta. Algún ejemplo de esto sería el emplazamiento, el precio, el diseño externo, ...

Gasto: 50 €/mes por inserción

Timing

Este apartado pone en orden cronológico cuando se realizará cada uno de las acciones antes explicadas en el plan de marketing. Este calendario sobre el plan abarca el total del horizonte temporal descrito, 3 años.

Cada acción se programa para realizarse en función de diferentes factores externos a ellas, es decir, las actividades de RSC se programarán en épocas tradicionalmente asociadas a la caridad y que coincide con ingresos extra como puede ser la Navidad con la paga extra y tu tradición en nuestro país. Acciones como acudir a ciertas ferias, como la feria inmobiliaria de Madrid o la médica de Barcelona, quedan obviamente fijadas en el

calendario en función cuando se celebren dichas ferias ya que es imposible que sea de otra forma.

Para la elección de cuando realizar las acciones que no se ven condicionadas por agentes externos como la contratación del Community manager o la formación de los empleados se elegirán los periodos en la que la empresa tradicionalmente o según previsión suelen tener más liquidez para hacer frente a los gastos derivados de estas.

Existen casos especiales como el caso de Google ads o las webs especializadas en compra-venta y alquiler de inmuebles que su gasto depende directamente de su impacto o nulo respectivamente se encontrarán activos desde el principio al final del plan de marketing, ya que solo producen gastos en función a los resultados obtenidos o directamente no lo generan.

El calendario podrá sufrir variaciones en caso de que algunas de las medidas tengan un exceso o carencia de impacto en el público objetivo, es decir, apostaremos por las medidas más exitosas con el fin de maximizar el rendimiento del esfuerzo económico llevado a cabo por la empresa.

Año 2020												
Acciones	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Feria Inmobiliaria de Madrid												
F.I. de Santander												
Patrocinio Equipo												
Cuña radio												
Estudio casos individuales												
Rediseño de la Web												
Publicidad en el TUS												
Localizar edificios para rehabilitar												
Diseño de folletos												
Reuniones de empleados												
Visitas a empresas y profesionales												
Contratar un representante												
Formación de empleados												
Llamadas a clientes												
Brainstorming												
Contratar un Community Manager												
Promoción en prensa y revistas especializadas												
Google ads												
Publicidad taxis												
Control de resultados esperados del plan												

Figura 7.4 Plan de timing 2020. Fuente: Propia

Plan de Marketing de una Pyme. Produque S.A.

Año 2021												
Acciones	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Feria Inmobiliaria de Madrid												
F.I. de Santander												
Buzoneo CCM												
Patrocinio Equipo												
Cuña radio												
Estudio casos individuales												
Rediseño de la Web												
Publicidad en el TUS												
Contacto telefónico												
Localizar edificios para rehabilitar												
Diseño de folletos												
Reuniones de empleados												
Visitas a empresas y profesionales												
Contratar un representante												
Formación de empleados												
Llamadas a clientes												
Brainstorming												
Contratar un Community Manager												
Promoción en prensa y revistas especializadas												
Congreso CIRSE en Barcelona												
Google Ads												
Publicidad taxis												
Creación y mantenimiento de la APP												
Control de resultados esperados del plan												

Figura 7.5 Plan de timing 2021. Fuente: Propia

Año 2022												
Acciones	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Feria Inmobiliaria de Madrid												
F.I. de Santander												
Buzoneo CCM												
Patrocinio Equipo												
Cuña radio												
Estudio casos individuales												
Rediseño de la Web												
Publicidad en el TUS												
Contacto telefónico												
Localizar edificios para rehabilitar												
Diseño de folletos												
Reuniones de empleados												
Visitas a empresas y profesionales												
Contratar un representante												
Formación de empleados												
Llamadas a clientes												
Brainstorming												
Contratar un Community Manager												
Promoción en prensa y revistas especializadas												
Congreso CIRSE en Barcelona												
Google ads												
Publicidad taxis												
Creación y mantenimiento de la APP												
Control de resultados esperados del plan												

Figura 7.5 Plan de timing 2022. Fuente: Propia

7.4 Rentabilidad estimada

Se busca con este plan mejorar la rentabilidad de la empresa, incluyendo en esta los costes derivados de la implementación del plan de Marketing. Se estima un incremento del 15% de los ingresos percibidos por la empresa a lo largo de los 3 años de manera desigual, siendo el incremento más lento al principio y elevándose conforme pasa el tiempo. Para ello se presenta la siguiente evolución por año en función de los ingresos del último año de referencia, 683.145 €:

Año 2020

Aumento esperado de un 4% de los ingresos respecto al año anterior

$$683.145 \times 1.04 = 710.471$$

Año 2021

Aumento esperado de un 9% respecto al año de referencia

$$683.145 \times 1.09 = 744.628$$

Año 2022

Aumento esperado de un 15% respecto al año de referencia

$$683.145 \times 1.15 = 785.616$$

Rentabilidad

La estimación de la rentabilidad del plan año a año es de difícil control debido a las características del negocio inmobiliario, en el sector médico podemos esperar un aumento del volumen de ventas de manera progresiva y que se sostenga en el tiempo. Un ejemplo práctico sería no conseguir superar la facturación un año por coincidir con un periodo de creación de proyectos y al año siguiente coincidiendo con el lanzamiento al público, superarlo ampliamente por la aceptación y la compra sobre plano de dichos inmuebles, así que los datos anteriores se muestran a título orientativo.

7.5 Plan de seguimiento

Tras la realización y puesta en marcha del plan de marketing se hace necesario elaborar un plan de seguimiento, para tener constancia de la eficacia del mismo. Será necesario saber si se han logrado los objetivos y en qué medida, para ello se tendrá un sistema de control que nos arrojará la información necesaria para saberlo. Con la siguiente tabla se realizará el control del plan de marketing:

Objetivos	Fuentes de información	Resultados obtenidos	Diferencia con los resultados esperados	Acciones de mejora
Aumentar la notoriedad web	Página Web			
Conseguir aumentar las ventas un 25%	Datos de facturación			
Lograr un alto nivel de satisfacción en los clientes	Encuestas realizadas a clientes			
Mejorar la imagen de la empresa	Encuestas entre profesionales del sector			
Aumentar el número de proyectos inmobiliarios al año	Datos de la empresa			
Creación de una imagen de empresa con implicación en los problemas de la sociedad	Apariciones en periódicos de ámbito local o regional			

Figura 7.6 Tabla plan de seguimiento. Fuente: Propia

8. Conclusiones

El plan de marketing que propongo para la parte inmobiliaria la empresa se encuentra ante un escenario favorable para dicho plan. El entorno que rodea a la empresa es favorable para su tipo de negocio: la población adulta crece por lo que la cantidad de potenciales clientes también aumenta, la confianza de los bancos sube ante la bajada de la tasa de morosidad, la tendencia single se traduce en la necesidad de más casas, la bajada del paro favorece a la recuperación económica de los consumidores, la bajada de construcciones de inmuebles equipara las empresas que se dedican a lo mismo disminuir las economías de escala de empresas de mayor tamaño, ... Todo ello hace que la empresa tenga una clara oportunidad de crecer tanto o más que empresas de mayor tamaño que tradicionalmente tenían más oportunidades.

Para los dos apartados de la empresa se basa en una introducción a la empresa al marketing relacional. Se tratará de aumentar en la medida de lo posible el servicio post-venta, adecuar los productos (dentro de las posibilidades) a las necesidades de cada cliente, la formación de los empleados y su satisfacción con la empresa... También se utilizarán técnicas de marketing más tradicionales en medios también tradicionales como anuncios en prensa o radio, ferias especializadas y en medios más modernos utilizando las nuevas tecnologías para llegar al máximo número de clientes posible.

Todo ello se verá definido en este plan con un planning que delimitara cuando se realiza cada acción, la definición de objetivos concretos y quedará controlado mediante una hoja de control que se revisará de manera periódica para controlar que no se sufra desviaciones del objetivo final y en caso de que se produzcan poder ser identificados con la mayor brevedad posible para realizar las correcciones oportunas.

9. Bibliografía

- AMAT (2004). Análisis económico financiero. Barcelona: Gestión 2000.
- BERNARDOS (2007). ¿Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario? Netbiblo
- BUENO (2005). Estrategias en el mundo inmobiliario. Diaz de Santos
- CANNON, MACARTHY y PERRAULT (1999). Basic marketing: A marketing strategy planning approach. McGraw Hill
- ECHEVERRI (2009). Marketing práctico. Madrid: Starbook.
- GARCIA (2018). Marketing digital for dummies. Grupo Planeta
- GODIN (2002). La vaca purpura. Gestión 2000
- GODIN (2018). This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn To See. Penguin
- HEAT y HEATH (2006). Ideas que pega. Penguin Random House Grupo Editorial
- JUAN (2011). Nada es gratis. Cómo evitar la década perdida tras la década prodigiosa. Destino
- KOTLER, KARTAJAYA y SETIAWAN (2016). Marketing 4.0. Sextante
- KOTLER (1999). El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Paidós empresa
- MACIA (2014). Marketing online 2.0. Anaya Multimedia
- MACIA (2018). Estrategias de marketing digital. Anaya Multimedia
- MATEO (2012). La verdad sobre el mercado inmobiliario español. Editorial Manuscritos
- NORDSTRÖM y RIDDERSTRÅLE (2008). Funky Business Forever: Cómo disfrutar con el capitalismo. Grupo Anaya
- <http://www.produque.com/> [Consulta: julio de 2017]
- Informe de las tendencias elaborado por Ford 2019. Disponible en: <https://social.ford.es/7-tendencias-que-definiran-nuestra-relacion-con-las-tecnologias-en-2019/> [Consulta: agosto de 2019]
- Housing market indicators. Disponible en: <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/spain-housing-market-indicators.html> [Consulta: septiembre de 2019]
- Apuntes del máster de marketing
- EL PAÍS <http://economia.elpais.com> [Consulta: mayo 2018]
- INE <https://www.ine.es> [Consulta: agosto 2019]
- ICANE <https://www.ican.es> [Consulta: septiembre 2019]
- Egatur <http://estadisticas.tourspain.es/ES-ES/ESTADISTICAS/EGATUR/Paginas/default.aspx> [Consulta: julio 2018]
- Frontur <http://estadisticas.tourspain.es/ES-ES/ESTADISTICAS/FRONTUR/Paginas/default.aspx> [Consulta: julio 2018]
- PWC <https://www.pwc.es> [Consultado: mayo 2019]
- Metros2 <https://www.metros2.com> [Consultado: febrero 2019]
- Marketing XXI <http://www.marketing-xxi.com> [Consultado: febrero 2019]

- Plan de marketing de Cantabria – Revisión – 2019. Disponible en: <https://turismodecantabria.com/proximamente/noticias/2061-el-plan-de-marketing-turistico-de-cantabria-2018-19-busca-atraer-a-la-region-viajeros-cosmopolitas-y-con-mayor-capacidad-de-gasto> [Consultado: febrero 2019]
- BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com> [Consultado: mayo 2019]